

**Microviolencia en el trabajo, una práctica cotidiana del ejercicio del poder del *management* en las organizaciones
–una reflexión urgente en tiempos de reconciliación–¹**

*Micro-violence in the workplace, a daily practice of the exercise of the power of management in organizations
–An urgent reflection in times of reconciliation–*

*Microviolência no trabalho. Uma prática cotidiana do exercício do poder do management nas organizações
–Uma reflexão urgente em tempos de reconciliação–*

Olga Herminda Román Muñoz²

Docente e investigadora

Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia

ohroman@usbcali.edu.co

Recibido: 24/06/2016

Aprobado: 24/05/2017

Resumen

El propósito de esta investigación es identificar expresiones de microviolencia en el trabajo que se presentan en diferentes tipos de empresas, las cuales constituyen una práctica cotidiana del ejercicio del poder y dominio del *management* en cualquier nivel organizacional. Mediante una encuesta de percepción que aborda varias expresiones de microviolencia en el trabajo se logró determinar que son muy frecuentes este tipo de prácticas y que, además, pasan desapercibidas porque son consideradas “normales” dentro de la organización. Lo anterior coadyuva a generar y transmitir más violencia hacia el entorno. A partir de estos resultados se expone una serie de reflexiones para discusión en tiempos de paz y reconciliación, desde el deber que tiene el *management* de forjar un ambiente agradable de trabajo para mantener la salud mental y física de sus colaboradores, así como impulsar un desarrollo integral de la organización bajo los principios de ética y responsabilidad social.

Palabras clave: violencia laboral; poder y dominio; juegos políticos; *management*.

Códigos JEL: M, M1, M12

¹ El artículo está asociado a los resultados finales de investigación del Proyecto “Ambiente organizacional en empresas de Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia” patrocinado por la Universidad de San Buenaventura Cali durante el periodo 2011-2015, actuando como investigadora principal la Magister Olga Herminda Román Muñoz del Grupo de Investigación Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible –GEOS– clasificado en Categoría A1 de Colciencias.

² Magister en Educación: Desarrollo Humano.

Abstract

The purpose of this research is to identify expressions of micro-violence at the workplace, which are presented in different types of companies, which constitute a daily practice of the exercise of power and management domination at any organizational level. Through a perception survey that addresses several expressions of micro-violence at work, it was determined that this type of practice is very frequent and that, in addition, they go unnoticed because they are considered "normal" within the organization. The above helps to generate and transmit more violence towards the environment. From these results a series of reflections is exposed for discussion in times of peace and reconciliation; considering the duty that management must forge a pleasant work environment to maintain the mental and physical health of its collaborators, as well as to promote an integral development to the organization under the principles of ethics and social responsibility.

Keywords: workplace violence; power and domain; political games; management

Resumo

O objetivo desta pesquisa é identificar expressões de microviolência no trabalho apresentadas em diferentes tipos de empresas, e que constituem uma prática cotidiana do exercício do poder e domínio do *management* em qualquer nível organizacional. Através uma enquete de percepção que aborda várias expressões de microviolência no trabalho, verificou-se que é muito frequente esse tipo de práticas, além de não serem percebidas pela equipe, pois, são consideradas como "normais" dentro da organização. Dessa maneira, a situação ajuda a gerar e transmitir mais violência no entorno. A partir desses resultados, expõe-se uma série de reflexões para discutir em tempos de paz e reconciliação, uma vez que o dever do *management* é gerar um ambiente agradável de trabalho para manter a saúde mental e física de seus colaboradores, e desse modo, estimular um desenvolvimento integral da organização, conforme os princípios de ética e responsabilidade social.

Palavras-chave: violência no trabalho; poder e domínio; jogos políticos; gerenciamento.

Introducción

Las relaciones de poder se generan y se viven cotidianamente en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas; comerciales, de servicios o de producción; organizaciones con o sin ánimo de lucro. En el día a día, el poder y la política como medios de control y dominación están latentes en todas las organizaciones, y prácticamente se puede afirmar que son inherentes a ellas, porque están constituidas por individuos con sueños, esperanzas, expectativas, envidias, resentimientos, intereses, temores y toda suerte de comportamientos, actitudes y reacciones que pueden llegar a ser inesperadas. Sin embargo, "durante mucho tiempo gran parte de la bibliografía sobre *management* estratégico no consideraba esta realidad, sino que definía a los directivos como personajes inteligentes y racionales que trazaban la estrategia que todos adoptaban, como trabajadores obedientes, sumisos y leales que eran" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2010, p. 298). Esto quizás pudo ser posible en otros tiempos.

En la actualidad, las organizaciones son dinámicas y cambiantes porque están conformadas por personas que reclaman, de una u otra forma, condiciones justas de trabajo, respeto a su dignidad, libertad de expresión y de acción, exigiendo autonomía y empoderamiento para poder equilibrar su vida personal con el trabajo, ya que valoran en gran medida el tiempo libre, la independencia y la posibilidad de alcanzar su autorrealización personal. Por ello, en lo posible, eligen una labor que desafíe su creatividad para romper con la rutina y la monotonía, y dar rienda suelta a su pasión e imaginación.

Sin embargo, muchos directivos actúan de espaldas a esta realidad, desconociendo a los sujetos que están detrás de los indicadores y de los resultados. Pasan por alto que son ellos, y no las cifras, la base fundamental para la productividad, competitividad y sostenibilidad de sus organizaciones. Este desconocimiento en la cotidianidad del trabajo se traduce muchas veces en omisiones o inequidades en el reconocimiento, injusticias en el pago, maltrato psicológico, agresiones verbales, sobreexplotación de las capacidades, acoso laboral, entre otras tantas prácticas nefastas que siembran el germen de la inconformidad y despiertan los más bajos instintos que avivan el conflicto en las organizaciones y, por ende, transmiten y generan más violencia hacia el entorno.

Generalmente, la práctica del *management* y/o su manera de tomar decisiones se compara con el movimiento de las fichas en el juego de ajedrez, pero:

Imaginemos lo que sería un juego de ajedrez si todas las piezas tuvieran pasiones e intelectos, más o menos pequeños y hábiles; si usted no sólo estuviera inseguro respecto de las piezas de su adversario, sino también un poco inseguro sobre las propias; si el caballo pudiera saltar a un nuevo escaque en forma furtiva; si el alfil, disgustado por sus movidas, pudiera lisonjear a los peones y persuadirlos para que abandonasen sus puestos; y si sus peones, odiándolo porque son peones, pudieran apartarse de las posiciones asignadas de modo que le hagan jaque mate de repente. Usted podría ser el más sagaz de los razonadores deductivos, y sin embargo resultar vencido por sus propios peones. Tendría especiales probabilidades de ser derrotado si, con arrogancia, dependiera de su imaginación matemática y observara a sus apasionadas piezas con desprecio (Eliot, 1980, p. 237).

Esto es justamente lo que ocurre en el día a día de nuestras organizaciones. Generalmente, el *management* de cualquier nivel jerárquico ignora que detrás de cada movimiento estratégico hay un sujeto con sentimientos e inteligencia que vive situaciones difíciles y lucha por sobrevivir en ese “campo de batalla” llamado organización, tratando de sacar adelante sus propios intereses a través “juegos políticos”.

Estos juegos políticos en las organizaciones son movimientos, reacciones o comportamientos humanos que “según el científico político Graham Allison pueden ser intrincados y sutiles, simultáneos, superpuestos, pero a pesar de ello, guiados

por reglas: algunas reglas son explícitas, otras implícitas, algunas reglas son bastante claras, otras borrosas. Algunas son muy estables, otras cambian mucho. Pero, en efecto, el conjunto de reglas define el juego” (Mintzberg, 1991, p. 280).

Y aunque es cierto que la dimensión política puede jugar un papel positivo en las organizaciones (especialmente en la promoción del cambio necesario, bloqueado por las formas más establecidas y legítimas de influencia), también puede ser fuente de un gran desperdicio y distorsión porque es divisiva y costosa; quema energías que podrían utilizarse para servir a los clientes. También puede conducir a toda clase de aberraciones: el mantenimiento de centros de poder anticuados, o la introducción injustificada de otros nuevos, incluso hasta el extremo de paralizar el sistema junto con todo su funcionamiento efectivo. Después de todo, el propósito de una organización es producir bienes y servicios, no proporcionar una arena donde la gente pueda luchar entre sí (Mintzberg *et. al.*, 2010, p. 306).

De este modo los subordinados con sus conductas, comportamientos, acciones y reacciones pueden entrar en el proceso de contribuir, determinar, distorsionar, entorpecer o simplemente no colaborar en la ejecución de las estrategias trazadas por el *management*, porque han sido ignorados y/o menospreciados en la formulación del proceso, en la implementación o en el aporte que brindan desde su labor cotidiana, lo cual implica que por cada decisión estratégica, es de esperar que en la organización se monte todo un escenario para la disputa del poder, el control y dominio de la situación por las implicaciones que este tipo de decisiones tienen sobre todo el equipo de trabajo.

En este escenario de disputa y control, el hostigamiento psicológico, las agresiones verbales, la intimidación y el amedrentamiento son formas de violencia en el trabajo que, según diversos estudios en el mundo, han ido en aumento en los últimos años por diferentes causas de tipo social, económico, tecnológico, político y cultural, entre otras (Tobin, 2001; Chapell y Di Martino, 2006).

Según Ansoleaga, Gómez-Rubio y Mauro (2015), en su estudio *Violencia Laboral en América Latina: una revisión de la evidencia científica*, identifican varias investigaciones en las que se demuestra que cada vez crecen las cifras de violencia psicológica en el lugar de trabajo. Así, en trabajadores/as de centros de salud primarios de Santiago de Chile, llegó a 79,16% (Macía, 2008) y en funcionarios/as de instituciones de orden y seguridad chilenos a 74% (González, Pincheira y Moyano, 2010). A su vez, en trabajadores/as bolivianos y ecuatorianos es de 76,8% y 62,5%, respectivamente (Pando, Aranda y Olivares, 2012). En Cuba, la cifra llegó a 51,7% en el sector de servicios y administrativos (Pando, Bertot, Aranda-Beltrán y Amescua, 2011) y a 45,4% en Colombia (Pando, Aranda, Parra y Gutiérrez, 2013).

Otro estudio realizado en 1994 por el Sindicato de Trabajadores del Sector Público del Canadá mostró que casi 70% de las personas consultadas consideraban que la agresión verbal era la principal forma de violencia que habían sufrido (OIT, 1998).

La violencia en el trabajo se define como "toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma" (OIT, 2006, p. 4). Por lo tanto, de acuerdo con esta definición "la gama de acciones o incidentes violentos puede ser muy amplia, desde las manifestaciones abiertas de violencia física o verbal hasta las formas más sutiles, pero no por ello menos graves, como el acoso, ya sea psicológico o sexual y las manifestaciones de incivismo, aún más difícilmente catalogadas como formas de violencia en el lugar de trabajo" (Toro y Gómez-Rubio, 2016, p. 110).

A las formas más sutiles de violencia en el trabajo, se les denomina microviolencia, es decir, actos leves de violencia repetitiva y pública en el puesto de trabajo que se manifiestan en maltrato laboral, amedrentamiento, *mobbing* o intimidación y hostigamiento colectivo, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral, entre otras.

De allí que el propósito central de esta investigación es comprender mejor la práctica del *management* estratégico, no solo desde la capacidad para formular estrategias competitivas, sino desde la habilidad para generar nuevas formas de gestión que permitan ejercer de manera legítima el poder y la política mediante la influencia, la persuasión y la motivación basadas en el bien común de la organización, la ética y la responsabilidad social, y no incentivar expresiones de microviolencia en el trabajo que desbordan en conflicto mediante prácticas injustas, omisiones o agresiones, que entorpecen el reconocimiento, valoración y dignificación del ser humano que es el responsable de la productividad, eficiencia, optimización y competitividad a través del cumplimiento de diferentes roles en la estructura organizacional.

Por ello, en este artículo se hace inicialmente una revisión teórica de las relaciones de poder que se mueven dentro de las organizaciones con base en el análisis de las propuestas de la Escuela de Pensamiento Estratégico del Poder formuladas por Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978) y Astley (1984); posteriormente se procede a una descripción de la metodología empleada en la investigación; seguidamente se presenta un análisis sobre diferentes situaciones cotidianas de microviolencia que se viven en empresas de Santiago de Cali, Colombia, las cuales, de acuerdo con los resultados del estudio, reflejan inadecuadas relaciones de poder que desbordan en conflicto y violencia en el trabajo; y finalmente, se expresan algunas discusiones, conclusiones e inconclusiones que invitan a una reflexión urgente en tiempos de paz y reconciliación.

Marco teórico

La Escuela de Poder ha contribuido al estudio del *management* estratégico con conceptos claves que son aplicados a diario en las organizaciones, como por ejemplo: las alianzas estratégicas, las coaliciones, los juegos políticos, las estrategias colectivas, las estrategias emergentes, los procesos de negociación, entre otros. De igual forma, su fundamentación teórica se centra en considerar la

importancia de la política y el ejercicio del poder en la promoción del cambio estratégico, donde los protagonistas establecidos que procuran mantener un *statu quo* deben ser enfrentados (Mintzberg *et al.*, 2010).

El poder y la política como variables de estudio en el campo del *management* estratégico inician a principios de los años de 1970 con planteamientos como el de Sarrazín (1975), pero se fortalecen en los años recientes con el estudio de temas como las empresas conjuntas (*joint venture*), las alianzas estratégicas, intereses y conflicto en las empresas, entre otros.

De acuerdo con Mintzberg *et al.* (2010),

El propósito de la política es lograr ciertos objetivos sin un enfrentamiento físico destructivo. De hecho, los directivos de las organizaciones deben maniobrar políticamente para establecer y proteger sus estrategias porque la política interna influye de manera decisiva en la promoción y desarrollo del cambio estratégico, y éste sólo se logra con las estrategias que efectivamente fueron realizadas (p. 318).

Lo cual refleja, en última instancia, “una respuesta efectiva a los intereses de los grupos más poderosos de la organización; es decir, que son éstos los que “trazan el mapa” de la estructura de poder existente” (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 302). Sin embargo, dado que en las organizaciones confluyen a diario diferentes tipos de individuos y una amplia escala de intereses, el poder se reagrupa de maneras que pueden ser inesperadas e imprevisibles en la búsqueda del dominio y el control de la situación, desbordando generalmente en conflictos internos y violencia en el trabajo que se manifiestan a través de: maltrato laboral, violencia psicológica, *mobbing* o amedrentamiento de grupo, intimidación y hostigamiento colectivo, entre otros tipos de violencia definidos por la Organización Internacional del Trabajo en 1998 y la Ley 1010 de 2006 del Congreso de Colombia (por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo).

Según esta ley, el acoso laboral se entiende como toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado o trabajador por parte de un empleador, jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo.

El acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las modalidades de: maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral.

Todas estas formas de violencia provienen de la interacción de las personas en ejercicio del poder y la dominación. Por ello, en la argumentación de este artículo se plantea que es responsabilidad del *management* de cualquier nivel jerárquico (alta gerencia, gerencia funcional, gerencia operativa o supervisión de línea) velar para que este tipo de conductas desaparezcan o al menos disminuyan en el ámbito

laboral, procurando que la organización marche cohesionada hacia un propósito y el bien común, a través de un buen ejercicio del poder.

Sin embargo, en la práctica cotidiana, aunque debería ser obvio considerar que las organizaciones no operan de manera aislada, sino en complejas redes de relaciones e interacciones de personas y organizaciones, incluyendo precisamente a trabajadores, proveedores, competidores, clientes y demás grupos de interés, muchas veces el directivo actúa bajo el modelo tradicional y retrógrado en el que se cree ese “llanero solitario que centraliza todo tipo de decisiones de la formación y ejecución de estrategia, donde las organizaciones egocéntricas son consideradas como unidades separadas o aisladas enfrentadas con entornos anónimos” (Astley, 1984, p. 526) y, además, están compuestas por “hombres-máquina” que no tienen inteligencia ni sentimientos que puedan poner en juego en el movimiento estratégico.

Frente a este errado enfoque de la administración, las consecuencias no se hacen esperar. Surgen los conflictos que naturalmente desbordan en el fracaso de la organización o, por lo menos, limitan su posibilidad de crecimiento, expansión, desarrollo y contribución efectiva a la función social que esta debería cumplir dentro del marco de la democracia, la participación, la ética y la responsabilidad social.

Sin lugar a dudas, el *management* estratégico debe considerar que la creación, formulación, implementación y evaluación de la estrategia está moldeada por el poder y la política que se mueven en las organizaciones y que este ejercicio genera conflictos que deben ser atendidos, resueltos y/o canalizados en favor del bien común y de la empresa. Es decir, tomando en consideración las expectativas de los diferentes grupos de interés y respondiendo a ellas porque, en esencia la organización humana limita o impulsa el desarrollo, ya que de lo contrario las intenciones del *management* versus las aplicaciones en la práctica de la organización se distorsionarán y cambiarán la ruta de las decisiones estratégicas por los diferentes conflictos que surgen entre dirigentes y dirigidos, jefes y “rivales” de área, trabajadores y clientes y trabajadores entre sí, porque no ven resueltas sus necesidades y no encuentran coherencia en la organización. De allí la necesidad de estudiar la mejor manera de ejercer el poder y la política en las organizaciones para evitar y/o canalizar los conflictos en favor del propósito misional, la visión y el desarrollo de la empresa.

Desde 1975, Sarrazín (1975) en su ensayo “*Le Rôle des Processus de Planification dans les Grandes Entreprises Françaises: Un Essai d’Interprétation*” introdujo el estudio del poder en las organizaciones y posteriormente amplió el análisis sobre el aspecto político de la planificación con el artículo “*Decentralized Planning in a Large French Company: An Interpretive Study*” publicado en *International Studies of Management and Organization* en 1977 (Sarrazín, 1977).

En 1977, Pettigrew (1977) sugiere la formulación de estrategias como un proceso político, en tanto que Bower y Doz (1979) comparten y reafirman esta postura. A estos argumentos se suman Majone y Wildavsky (1978), quienes critican la noción de que los servidores públicos son considerados como simples “robots” que

obedecen y aplican estrategias que brotan completamente formadas del cerebro de un creador de políticas omnisciente.

En 1978, Macmillan (1978) en el texto *Strategy Formulation: Political Concepts* señala que la formación de estrategia debe considerar los conceptos políticos dada la importancia de esta dimensión en el ejercicio del poder en las organizaciones. En el mismo año, Zald y Berger (1978) describen los movimientos sociales en las organizaciones. En particular, definen tres de ellos: “*el golpe de Estado* que es la toma del poder desde adentro, donde el objetivo es desplazar a quienes ejercen autoridad, al mismo tiempo que se mantiene intacto el sistema de mando” (p. 833). En la organización corporativa, esta se considera como una “sucesión inesperada” por parte de quienes detentan el poder. Por otra parte, está *la insurgencia* que no procura reemplazar al liderazgo sino “cambiar algún aspecto del funcionamiento de la organización” –algún programa o decisión clave, por ejemplo–, pero desde fuera de los canales políticos convencionales. Finalmente, se encuentran los *movimientos de masas*, que varían “desde la protesta hasta la rebelión”. Son “intentos colectivos por expresar quejas y motivos de descontento y/o por promover o resistir el cambio” (Zald y Berger, 1978, pp. 833- 841).

De hecho, el poder en la organización debe considerarse como el ejercicio de influencia no solo económica, sino en todos los aspectos y frentes de la vida organizacional. Por ejemplo, “si el objetivo de una organización comercial es competir “legítimamente” en un mercado económico, entonces el rótulo “político” puede utilizarse para una conducta que no es legítima en ese sentido. En otras palabras, es ilegítima o alegítima (es decir, que no es expresamente legítima). Por ende, la política se vuelve sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son puramente económicas” (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 296). Según la Escuela de Poder:

Se denomina micropoder al juego de la política –del poder ilegítimo y “alegítimo”– dentro de una organización entre los protagonistas internos (individuos y grupos), específicamente en los procesos de management estratégico. El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo y, en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategia se da en la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 328).

En tanto que el macropoder se refiere al uso del poder por parte de la organización actuando en su propio beneficio, en conflicto o en cooperación con otras organizaciones a través del uso de maniobras estratégicas y estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 297).

Por lo tanto, el macropoder refleja la interdependencia de una organización y su entorno, en términos de los grupos de interés externos que interactúan, tales como

proveedores, clientes, competidores, accionistas, reguladores gubernamentales, comunidad, entre otros. Mientras que el micropoder refleja la lucha por el poder dentro de la organización entre grupos de interés internos como los empleados, el empleador, los jefes de área, supervisores y demás miembros de la estructura organizacional. Cabe aclarar que el análisis de este artículo se centrará en la lucha por el poder interno o micropoder porque de acuerdo con los defensores de la escuela del poder, “no es posible formular, y mucho menos aplicar, estrategias óptimas: la competencia entre los objetivos de individuos y coaliciones llevará a perturbar y distorsionar cualquier estrategia propuesta a cada paso del camino. Las personas realizarán toda clase de ‘juegos políticos’” (Mintzberg *et al.*, 2010, p. 299). En consonancia con lo anterior, el conflicto de intereses, la lucha por los recursos, la oposición a los cambios, la resistencia a la autoridad, entre otros, pueden dar lugar a diferentes juegos políticos en las organizaciones con la finalidad de imponer, trazar o modificar la estructura de poder existente. En este sentido, Mintzberg (1989) caracteriza estos diferentes juegos políticos que tanto dirigidos como dirigidos realizan en el día a día en las organizaciones (tabla 1). Quienes ejercen la autoridad (jefes), así como quienes soportan el peso de la autoridad formal (subordinados) y/o aquellos que aspiran ascender o mantenerse en la estructura de poder dominante de la organización impulsan, generan o maquinan alianzas, coaliciones, componendas, intrigas, luchas internas y todo tipo de juegos políticos que les permitan conseguir a toda costa sus intereses y objetivos de ejercicio del poder y dominación en una u otra escala de la jerarquía organizacional. Es propio de la naturaleza humana que la lucha permanente por el poder y la dominación degeneren en conflicto, y este a su vez se manifieste en diversos tipos de expresiones de violencia como el *mobbing* o amedrentamiento de grupo, la intimidación, el hostigamiento colectivo, el maltrato verbal e incluso físico, entre otros.

Bolman y Deal (1997) en sus proposiciones sobre el mundo de la política organizacional reconocen que:

Las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés; entre los miembros de una coalición, existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad; las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos; los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, y convierten al poder en el recurso más importante; los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas (Bolman y Deal, 1997, p. 163).

Así las cosas, el *management* estratégico debe considerar estos aspectos de la naturaleza humana y su ámbito de actuación en las organizaciones al definir estrategias nuevas, proyectadas, premeditadas o emergentes porque, en su ejecución, estas cambiarán de rumbo por los impactos del conflicto interno que es inherente a la organización. En los planes para el futuro de la organización

(estrategias proyectadas) debe pronosticar los posibles conflictos que pueden surgir y anticiparse con soluciones. Pero, igualmente, debe determinar cuáles han sido los patrones que han seguido sus experiencias pasadas (estrategias realizadas) para capitalizar el aprendizaje ganado. A la par, debe analizar cuáles han sido las intenciones o propósitos que se han realizado por completo (estrategias premeditadas) y en qué ha radicado el éxito de su ejecución. Tampoco debe dejar de lado que las estrategias emergentes (modelos realizados que no fueron pretendidos expresamente) son una manera acertada y dinámica de responder a los cambios inesperados del entorno tanto interno como externo de la organización (Mintzberg *et al.*, 2010). Según estos autores son pocas, o ninguna, las estrategias puramente premeditadas, así como son escasas las netamente emergentes. Las primeras implican que no hay ningún aprendizaje en la organización, mientras que las segundas implican que no hay control.

Tabla 1. Juegos políticos en las organizaciones según Mintzberg (1989)

Concepto	Características del juego
Insurrección	<ul style="list-style-type: none"> Resistir a la autoridad para producir cambios en la organización. Generado por aquellos que soportan el mayor peso de la autoridad formal.
Contrainsurrección	<ul style="list-style-type: none"> Defenderse con medios políticos posiblemente legítimos. Practicado por aquellos que ejercen la autoridad.
Patrocinio (o padrinazgo)	<ul style="list-style-type: none"> Profesar lealtad a cambio de poder. Practicado para generar una base de poder a través de “una alianza” con los superiores o con alguien de mayor estatus.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> Negociar contratos implícitos o apoyo mutuo para generar una base de poder que les permita ascender. Practicado por pares (<i>managers</i> de línea o expertos).
Creación de imperios	<ul style="list-style-type: none"> Áreas o grupos que se vuelven fuertes en la organización a partir de coaliciones internas. Practicado en particular por los <i>managers</i> de línea para generar bases de poder, no en cooperación con sus pares sino en forma individual con sus subordinados.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> Lucha por la distribución de recursos. La recompensa del juego político es obtener mayores recursos para su área. Practicado abiertamente y con reglas bastante claras para generar una base de poder.
La pericia (o aprovechamiento de la experticia)	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de las aptitudes y conocimientos técnicos, utilizando su carácter único e irremplazable.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los que no son expertos hacen uso engañoso de la pericia para generar una base de poder, ya sea haciendo ostentación de ella o fingiéndola (procurar que su trabajo sea considerado experto, aunque no lo sea).
Dominación (versus subordinación)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer una autoridad legítima sobre aquellos que poseen un poder menor o no lo poseen, con la finalidad de generar una base de poder. • Generalmente usan el poder legítimo de maneras ilegítimas desbordando en “abuso del poder”.
Managers de línea versus el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad practicada no solo para aumentar el poder sino para derrotar al contrincante. • Por ejemplo, <i>managers</i> de línea con autoridad para tomar decisiones formales contra los asesores de personal especializados; cada lado tiende a aprovechar un poder legítimo de maneras ilegítimas.
Rivales de campo (o rivales de áreas claves de la organización)	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce cuando los juegos de alianza o de generación de imperios generan dos bandos importantes en la organización. • El conflicto puede darse entre unidades (por ejemplo, entre <i>marketing</i> y producción) • Generalmente practicado para derrotar a un rival.
Candidatos estratégicos claves	<ul style="list-style-type: none"> • Los individuos o grupos procuran promover cambios de personal de naturaleza estratégica utilizando medios políticos en la organización con la finalidad de ganar una base importante de poder.
Silbato (soplones o delatores)	<ul style="list-style-type: none"> • Una persona de adentro, por lo general un participante menor, usa información privilegiada y “sopla el silbato” a una persona externa influyente, cuya conducta es considerada cuestionable o ilegal por la organización. • Es un juego breve y simple practicado para efectuar un cambio en la organización bajo la influencia de alguien externo.
Pichones (o novatos que buscan protagonismo)	<ul style="list-style-type: none"> • Un pequeño grupo de “pichones” cercanos al poder, pero no en su centro, procuran reorientar la estrategia básica de la organización, desplazar a sus principales expertos, cambiar su cultura o desembarazarse de sus líderes. • Practicado para ganar mayores beneficios que el juego puede brindar a pesar de los riesgos.

Fuente: Ampliado y adaptado por la autora a partir de Mintzberg (1989).

Todas las estrategias implementadas en las empresas requieren ejercer el control, a la vez que fomentar el aprendizaje organizacional. Tanto el control como el aprendizaje implican el ejercicio del poder y la dominación. Un ejemplo de ello es la estrategia premeditada que permite la realización de la intención colectiva por parte de los miembros de la organización como conjunto. ¿Pero cómo puede producirse este trabajo colectivo cuando las percepciones e intereses están más disputados que compartidos dentro de esa organización? De hecho, debe movilizarse la estructura del poder para lograr los fines pretendidos a través de la influencia, la persuasión, el adoctrinamiento y, en último caso, la dominación por parte de los grupos mayoritarios y/o imperantes. Y es aquí precisamente donde surgen los conflictos que desbordan en violencia en el trabajo.

Según Vittorio Di Martino, uno de los autores del informe de la OIT (1998), la violencia en el entorno de trabajo se deriva de una combinación de causas relativas a las personas, el medio ambiente y las condiciones de trabajo, así como a las formas de interacción entre los propios trabajadores, entre los clientes y los trabajadores, y entre estos y los empleadores.

En tanto que, Einarsen (2000) argumenta que la explicación de los procesos facilitadores de violencia laboral puede ser conceptualizada bajo tres formas: 1. En relación con las variables individuales de personalidad, tanto de acosadores y de víctimas, es decir, existen ciertas características de vulnerabilidad en los/as trabajadores/as que sufren de acoso laboral; 2. En función de las características inherentes a las relaciones interpersonales, lo cual responde a una mirada antropológica, en la que los conflictos interpersonales serían propios de las relaciones sociales y, por tanto, esperables; 3. A partir de las características del entorno socio-laboral. Esta perspectiva postula que un entorno laboral débilmente organizado propicia la aparición de situaciones de violencia.

En este mismo sentido, un análisis preliminar de la literatura realizado por González y Delgado (2008), identifica que los factores organizacionales son los que han tenido mayor aceptación en la explicación del *mobbing*; también existe abundante evidencia de estudios científicos que señalan la importancia de los factores del contexto organizacional en la facilitación de la emergencia del acoso laboral, identificando distintos aspectos de la organización del trabajo, de las formas de gestión, los valores y la cultura organizacional como elementos relevantes (Di Martino, 2002; Topa, Depolo y Morales, 2007).

Tomando en cuenta la postura de Di Martino (2002; Chappell y Di Martino, 1998) referida al ambiente y las condiciones de trabajo y la tercera forma facilitadora de la violencia laboral definida por Einarsen (2000) y ratificada por González y Delgado (2008) que sustentan que las características del entorno socio-laboral y, en particular, las formas de gestión como explicaciones de los procesos de violencia laboral, se formulan las siguientes hipótesis que se someterán a prueba en este estudio:

H1. Un ambiente externo agradable contribuye a disminuir los comportamientos agresivos que constituyen microviolencia en el trabajo.

H2. Las estrategias formuladas de manera unilateral por el *management* tienen una tendencia mayor a sufrir modificaciones en la ejecución por una alta probabilidad de que aparezcan maniobras políticas entre jefes, entre subalternos, y entre subalternos y jefes, porque los deseos de poder y dominio se reagrupan y manifiestan a través de diversas expresiones y formas de microviolencia que generan conflicto.

Metodología y definición de categorías de análisis

El presente estudio, de acuerdo con la tipología de Hernández, Fernández y Baptista (2010), es de carácter descriptivo y exploratorio porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno de estudio (en este caso la microviolencia en el trabajo). Por otra parte, trata de investigar un problema poco estudiado y muy pertinente, por la necesidad de identificar los elementos facilitadores de violencia en el puesto de trabajo asociados a las formas de gestión del *management* de acuerdo con la clasificación de Einarsen (2000).

La investigación inicia con la revisión de los fundamentos teóricos de la Escuela de Poder sustentada por Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978) y Astley (1984), en la cual se propone la formulación de la estrategia como un proceso de negociación entre grupos internos (micropoder) y externos (macropoder) de la organización en ejercicio del poder y la política. Esta investigación se centra en la manera de ejercer el micropoder y generar conflicto como una respuesta a inadecuadas formas de gestión del *management* en diferentes niveles organizacionales.

Posteriormente, se analizan las categorías de estudio que configuran expresiones de violencia en el trabajo de acuerdo con los estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1998) y la Ley 1010 de 2006, por medio de la cual el Congreso de Colombia adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos, en el marco de las relaciones de trabajo. Dentro de estas dimensiones de análisis se descartan aquellas que constituyen agresiones físicas graves, que incluso pueden llevar a la muerte, así como el abuso sexual, porque la intencionalidad del estudio es analizar comportamientos habituales y repetitivos que ocurren cotidianamente en las organizaciones y que muchas veces pasan desapercibidos, ya que son considerados “normales” dentro de una organización. De allí que el concepto que se analizó en la investigación es el denominado microviolencia en el trabajo, es decir, la ocurrencia de leves actos de violencia repetitiva y pública que se definen específicamente en la tabla 2.

A partir de esta fundamentación teórica, se procedió a la selección de las empresas objeto de investigación y, para ello, se tomó como criterio básico aquellas que se encuentran ubicadas en la zona industrial y en la zona centro de la ciudad de Cali, expuestas a altos niveles de ruido, excesivo calor, contaminación por alto flujo de vehículos, estrechos e incómodos puestos de trabajo, entre otros. A la par, se seleccionaron empresas ubicadas en la periferia del sur de Cali, dotadas de amplias

zonas verdes, riachuelos, cómodos y amplios puestos de trabajo, climatizados, limpios y ordenados. Entre las empresas seleccionadas, cuatro están dedicadas a la manufactura, dos a los servicios financieros y cuatro a los servicios educativos. La razón de esta elección obedeció al objetivo de analizar la ocurrencia de microviolencia laboral en las empresas expuestas a un ambiente complejo con alta contaminación auditiva y visual, elevados niveles de inseguridad y demás características de una zona industrial y centro de ciudad, frente a la ocurrencia del fenómeno en empresas ubicadas en zonas con amplios espacios naturales, con muchos lugares al aire libre y puestos cómodos de trabajo, de acuerdo con las hipótesis anteriormente planteadas.

Tabla 2. Definición de categorías de análisis

Nombre de la categoría	Definición
Maltrato laboral	Es todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral, o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo (Artículo 2° de la Ley 1010 de 2006, literal 1).
Amedrentamiento	El amedrentamiento en el lugar de trabajo se define como todo comportamiento ofensivo de un miembro del personal que, mediante actos revanchistas, crueles, malintencionados o humillantes, busque debilitar la condición de otro trabajador o de un grupo de trabajadores. Concretamente, puede tratarse, por ejemplo, de: crear dificultades cotidianas a toda persona que pueda desempeñar mejor las funciones profesionales del "amedrentador"; alzar la voz o gritar sistemáticamente al dar instrucciones al personal subalterno; imponer el "amedrentador" sus puntos de vista como única manera correcta de realizar las tareas; negarse a delegar responsabilidades argumentando que nadie merece su confianza; mortificar a otros miembros del personal con críticas negativas incesantes o privar de responsabilidades a los trabajadores que muestren grandes competencias o aptitudes profesionales (OIT, 1998, p. 3).

Mobbing o intimidación y hostigamiento colectivo	La intimidación y el hostigamiento colectivo, también conocido como <i>mobbing</i> es una práctica que un grupo de trabajadores ejerce sobre otro trabajador que convierten en blanco de su hostilidad. Entre las formas que reviste este comportamiento figuran, por ejemplo, la repetición de comentarios negativos sobre una persona o las críticas incesantes en su contra; "hacer el vacío" a un trabajador, desalentando todo contacto social con este; o la propagación de chismes o de información falsa acerca de la persona que se quiere perjudicar (OIT, 1998, p. 4). Este tipo de conductas también implica desestabilizar al trabajador en su cargo para obligarle a renunciar y buscarle un reemplazo conveniente para el grupo.
Persecución laboral	La persecución laboral se define como toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral (Artículo 2º. Ley 1010 de 2006, literal 2).
Discriminación laboral	Se entiende por discriminación laboral todo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral (Artículo 74 de la Ley 1622 de 2013 que modifica Artículo 2º de la ley 1010 de 2006).
Entorpecimiento laboral	El entorpecimiento laboral es toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos (Artículo 2º. Ley 1010 de 2006, literal 4).
Inequidad laboral	La inequidad laboral se define como la asignación de funciones a menosprecio o desestima del trabajador (Artículo 2º. Ley 1010 de 2006, literal 5).
Desprotección laboral	La desprotección laboral es toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del

	trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad (Artículo 2º. Ley 1010 de 2006, literal 6).
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 1010 de 2006 y el Informe de la OIT (1998).

Para este efecto, en estas empresas se seleccionaron trabajadores de diversos niveles organizacionales (altos ejecutivos, directores de niveles medios y operativos, trabajadores del primer nivel) y se aplicó una encuesta tendiente a medir la percepción sobre los diferentes tipos de microviolencia en la organización; a saber: maltrato laboral, violencia psicológica, *mobbing* o intimidación y hostigamiento colectivo, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral.

Para cada variable de estudio se presentaron diversas preguntas que permitieran de manera más objetiva confrontar e interpretar la situación que se vivía en las empresas objeto de estudio. Esta encuesta se aplicó a 360 empleados de las 10 empresas mencionadas: cuatro dedicadas a la manufactura, ubicadas en la zona industrial, dos dedicadas a los servicios financieros, ubicadas en el centro de la ciudad y cuatro dedicadas a los servicios educativos, ubicadas en la zona sur. De los 360 empleados, 58 ocupan altos cargos directivos, 120 ocupan cargos de nivel medio o funcional y los restantes (182), ocupan cargos del nivel operativo. Del total, 38% corresponde a mujeres y 62%, a hombres.

Durante el trabajo de campo del proceso de investigación se realizaron, además, algunas entrevistas en profundidad a empleados y directivos de los diversos niveles organizacionales, lo cual facilitó y permitió ampliar la interpretación de resultados.

Resultados de investigación

A través del análisis de las entrevistas, los resultados de la encuesta y algunas herramientas de investigación complementaria, uno de los primeros hallazgos del estudio permitió establecer que no había diferencias sustanciales en las percepciones de las expresiones de microviolencia entre quienes trabajan en la zona centro e industrial de Cali, frente a quienes trabajan en la zona sur, lo cual lleva a descartar, en primera instancia, la hipótesis de que este tipo de ambiente influye en el incremento o disminución de los comportamientos que constituyen microviolencia en el trabajo. Ejemplo de ello es una de las manifestaciones de un empleado joven del nivel medio del sector educativo que afirma: “Vivimos en un paraíso, pero las intrigas y manipulaciones convierten esto en todo un infierno”. En esta empresa se pudo comprobar la existencia de graves conflictos y altos porcentajes de microviolencia en el trabajo, manifestados por el hecho de llegar al punto de eliminar un departamento de la estructura jerárquica, con la finalidad de prescindir de un empleado que “estorbaba” en la organización. Sumado a esto, diversas experiencias contadas por los trabajadores del nivel operativo daban cuenta de la inestabilidad laboral que se vivía de manera permanente, la cual

desbordaba en una presión psicológica crítica. Uno de ellos dice: “No puedo endeudarme a largo plazo con un banco para adquirir mi vivienda porque en enero no sé si tendré trabajo, ya que en noviembre y diciembre arrasan con todos”.

Lo anterior permite inferir que son ante todo las personas, y sus circunstancias de vivencia personal y laboral, las que manifiestan, avivan o controlan el conflicto. El ambiente externo poco o nada influye en la disminución de las manifestaciones de microviolencia en estas empresas objeto de estudio.

En el análisis exhaustivo de la encuesta por tipo de empresa, se pudo observar algunas diferencias sutiles en variables como el amedrentamiento, en la modalidad de imposición de los puntos de vista de los jefes, los cuales son más frecuentes en las empresas manufactureras que en las de servicios financieros y educativos. Mientras que el *mobbing*, intimidación y hostigamiento colectivo se presentan más en las empresas de servicios educativos. En tanto que la inequidad laboral es más percibida en las empresas de servicios financieros y las empresas manufactureras.

En la tabla 3 se presentan los resultados globales de las 360 encuestas aplicadas, sin hacer distinción del tipo de empresa ni zona de ubicación, por las razones expuestas anteriormente.

De acuerdo con el análisis de los resultados, se consideran preocupantes los porcentajes reportados en variables que reflejan comportamientos que buscan debilitar la condición humana y la dignidad del trabajador tales como: el maltrato laboral, el amedrentamiento, el *mobbing* o intimidación y hostigamiento colectivo, la inequidad y la desprotección laboral, mientras que son menos representativas, pero igual de preocupantes, variables como la persecución laboral, la discriminación y el entorpecimiento laboral.

En la tabla 2 también se puede observar que los comportamientos que constituyen expresiones de microviolencia hacen presencia en todo tipo de empresas, ya sean manufactureras, de servicios financieros o educativos. Las cifras más representativas están en: expresiones verbales injuriosas y ultrajantes; atentados contra la autoestima, la dignidad humana y el buen nombre; imposición de puntos de vista por parte de los jefes; falta de empoderamiento del empleado por la toma de decisiones centralizada, y falta de confianza en los subalternos. De igual forma, hay un alto porcentaje de trabajadores que reportan que en la empresa han sido objeto de burlas por su apariencia física o forma de vestir y por su contextura física. Cabe anotar que la cultura del caleño tiene una tendencia al cuidado extremo de su aspecto físico, tanto en la conservación de la figura “ideal” como en seguir las tendencias de la moda, aspectos que se ven reflejados tanto en el resultado de la encuesta como en las manifestaciones hechas en las entrevistas a personas de cargos claves. Uno de los directivos del sector financiero manifiesta: “Sé que se refieren a mí como una “mente brillante” pero no por mis habilidades sino por mi escasez de cabello”. Otro empleado del nivel medio de una empresa manufacturera dice: “Estoy cansado de las burlas de mis compañeros por estar con unos kilos de más”.

Tabla 3. Percepción de expresiones de microviolencia en el trabajo en empresas de Cali, Colombia

Variables	Preguntas	Sí	No
Maltrato laboral	¿En el desempeño de su labor ha sido agredido con expresiones verbales injuriosas o ultrajantes?	92%	8%
	¿En el desempeño de su labor ha sentido que se ha atentado contra su autoestima y dignidad como persona?	85%	15%
	¿En su ambiente laboral ha percibido que se ha atentado contra su buen nombre?	94%	6%
	¿En su empresa ha observado y/o escuchado expresiones de violencia?	87%	13%
Amedrentamiento	¿Ha sentido que en su lugar de trabajo le crean dificultades cotidianas que le impiden desempeñar mejor sus funciones?	43%	57%
	¿Su jefe inmediato al darle instrucciones le alza la voz o le grita sistemáticamente?	27%	83%
	¿Su jefe inmediato o supervisor impone sus puntos de vista como única manera de realizar las tareas?	88%	12%
	¿Su jefe inmediato le niega la posibilidad de asumir otras responsabilidades porque según él “nadie merece su confianza”?	77%	23%
	¿Se siente mortificado por críticas negativas permanentes por parte de su jefe y/o compañeros de trabajo?	67%	33%
Mobbing o intimidación y hostigamiento colectivo	¿Percibe que un grupo de compañeros o “rosca” se ensañan contra usted?	46%	54%
	¿Percibe que sus compañeros de trabajo y/o jefes hacen comentarios negativos y críticas incesantes en su contra?	48%	52%
	¿Siente que sus compañeros de trabajo “le hacen el cajón” en su puesto de trabajo?	37%	63%
	¿Percibe que sus compañeros de trabajo prefieren no mantener contacto social con usted?	25%	75%

	¿Se ha enterado de que sus compañeros de trabajo han propagado chismes o información falsa sobre usted?	70%	30%
	¿Ha sido objeto de burlas sobre su apariencia física o la forma de vestir?	65%	35%
	¿Por su contextura física es usted objeto de burlas o chistes de mal gusto?	62%	38%
Persecución laboral	¿Su jefe inmediato le ha inducido de manera reiterada a que renuncie a su cargo?	15%	85%
	¿Su jefe inmediato le asigna de manera permanente una carga excesiva de trabajo que desborda su capacidad?	45%	55%
	¿Su jefe inmediato le hace cambios permanentes de horario que afectan su vida personal y le desmotivan en su trabajo?	20%	80%
Discriminación laboral	¿Siente que en su trabajo lo tratan de manera diferente por razones de su raza?	10%	90%
	¿Siente que en su trabajo lo tratan de manera diferente por razones de su género?	23%	77%
	¿Siente que en su trabajo lo tratan de manera diferente por razones de su edad?	34%	66%
	¿Percibe que su credo religioso afecta en el trato que le dan en la empresa?	5%	95%
Entorpecimiento laboral	¿Ha encontrado en el desempeño de su labor obstáculos causados por su jefe y/o compañeros de trabajo?	8%	92%
	¿Le han privado, ocultado o impedido utilizar en su trabajo los insumos o elementos necesarios?	22%	78%
	¿Le han ocultado documentos o información necesaria para el desempeño de su labor?	28%	72%
Inequidad laboral	¿Percibe que en la asignación de responsabilidades menosprecian sus capacidades como trabajador?	72%	28%
	¿Se ha dado cuenta de que en su empresa hay trabajadores menos capaces que usted que han recibido un trato preferencial?	66%	34%
	¿Se percibe en la empresa la existencia de “roscas” o padrinazgos que favorecen a determinados trabajadores?	81%	19%
Desprotección laboral	¿En el desempeño de su labor siente que está expuesto a riesgos físicos?	46%	54%
	¿En el desempeño de su labor siente que está expuesto a riesgos de violencia psicológica?	69%	31%

	¿Percibe de manera permanente falta de protección laboral por fallas en los sistemas de seguridad social?	88%	12%
	¿Percibe de manera permanente inseguridad laboral por falta de estabilidad en su trabajo?	47%	53%

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de resultados de 360 encuestas de percepción (2015).

En las empresas objeto de estudio también se puede apreciar que se percibe un trato preferencial a determinados trabajadores que, según las opiniones, no merecen tal reconocimiento, ni por su forma de ser ni por su buen desempeño; es así como es evidente la existencia de las llamadas “roscas” o padrinazgos que favorecen a determinados trabajadores causando desmotivación en el resto del personal, por la inequidad manifiesta a través de este tipo de prácticas. Algunas de ellas se ilustran en el hecho de otorgar auxilios, bonificaciones y permisos para estudio solo a determinados trabajadores, negando que esa posibilidad sea asequible para todos los integrantes de la organización de manera transparente y equitativa. También se manifiesta en el hecho de otorgar premios y reconocimientos a quien no tiene los méritos suficientes para recibirlos. Una profesora de una de las instituciones educativas manifiesta: “Llevo 14 años dedicada a mi profesión cumpliendo cabalmente con todas mis obligaciones y dando lo mejor de mí; sin embargo, reconocen como mejor docente a un novato porque es amigo del jefe”. Otra de las situaciones reportadas en las entrevistas personales es la del ascenso y/o promoción que se hace a personas, que no han demostrado la experiencia, las calidades y requisitos necesarios para su desempeño y/o no han hecho carrera en la empresa. En una de las instituciones financieras un empleado del nivel medio manifiesta: “Aquí no hay un sistema de ascensos que permita escalar por méritos en la estructura organizacional, sencillamente determinados personajes “caen en paracaídas”³ a ocupar una alta posición en la empresa por el padrinazgo existente”.

La desprotección laboral también presenta cifras significativas que se manifiestan a través del reporte de fallas en el sistema de seguridad social, sumada a la percepción de “inestabilidad laboral” por el tipo de contratos que se han vuelto costumbre en distintas empresas. En su mayoría, manejan contratos a término fijo inferior a un año, renovables al año siguiente, para evitar la acumulación de prestaciones sociales y la suma de antigüedad del trabajador. Situación que se reporta más frecuente en las empresas de servicios educativos y financieros. El fin de la seguridad del empleo o estabilidad laboral, desmontando los sistemas de antigüedad del trabajador, es una de las tácticas de amedrentamiento más comunes que se presentan en las empresas analizadas y que, según manifiestan los empleados, les han llevado a un aumento de los niveles de estrés e inestabilidad emocional, al punto de tener que acudir a tratamiento psicológico en algunos casos. Sumado al hecho de que manifiestan que “es difícil hacer planes para el futuro como

³ Estas apreciaciones se han tomado con palabras textuales manifestadas por algunos trabajadores entrevistados en las empresas objeto de estudio.

el acceder a una vivienda digna o hacer una carrera profesional, por la incertidumbre de si se contará o no con el empleo”.

Otra de las manifestaciones tiene que ver con el hecho de la sobreexplotación de las capacidades del trabajador por parte de sus jefes inmediatos, al asignar cargas excesivas de trabajo y/o imponiendo altos indicadores imposibles de alcanzar con las condiciones y recursos asignados. La presión por demostrar resultados, a través de diversos indicadores, es una de las causas de elevación de los niveles de estrés y agotamiento psicológico reportado en el nivel medio y directivo de las empresas de servicios educativos y financieros. Mientras que en las empresas manufactureras la presión por elevar los niveles de productividad, y el reporte de utilidades o ganancias, desborda todo tipo de acciones y comportamientos que van en detrimento de la calidad de vida del trabajador raso.

Según las entrevistas en profundidad con algunos directivos del nivel funcional y operativo y los trabajadores de las distintas empresas, este tipo de situaciones reportadas conllevan a la desmotivación laboral, el agotamiento físico y psicológico, el aumento de los niveles de estrés y una mayor susceptibilidad a la ocurrencia de conflictos y, por ende, a la generación de comportamientos agresivos que desbordan en distintas formas y expresiones de microviolencia laboral.

De acuerdo con lo reportado, estas situaciones se agravan cuando, además, desde la alta dirección se imponen planes e indicadores que sobrepasan las capacidades existentes. Por consiguiente, disminuyen los niveles de productividad y compromiso, lo cual recae directamente bajo la responsabilidad del *management* del nivel funcional y operativo; más aún, si desde la misma dirección de la empresa se dan ejemplos de inequidad, maltrato, discriminación, intimidación, hostigamiento y demás formas de violencia laboral. Estas afirmaciones y resultados permiten corroborar la segunda hipótesis planteada en el estudio: las estrategias formuladas de manera unilateral por el *management* tienen una tendencia mayor a sufrir modificaciones en la ejecución, por una alta probabilidad de que aparezcan maniobras políticas entre jefes, entre subalternos, y entre subalternos y jefes, porque no han sido consultados en sus expectativas e intereses y, por lo tanto, los deseos de poder, la resistencia a la autoridad y a la imposición de decisiones, la oposición a los cambios, y la lucha por los recursos, entre otros, se expresan mediante diversas formas de microviolencia que generan conflictos en el trabajo.

En tiempos difíciles de cambio, incertidumbre y presión permanentes, las relaciones de poder y dominio en la organización se reagrupan y manifiestan de maneras que pueden llegar a ser imprevisibles, situación que da lugar a que se liberen diversos comportamientos agresivos y actitudes inesperadas. Esto hace que las personas empiecen a sentirse particularmente inseguras, prevenidas, irritables y sensibles ante cualquier situación. Es deber del *management* de cualquier nivel organizacional considerar que las estrategias sean nuevas, premeditadas, proyectadas o emergentes, no son planes rígidos o guías para la acción “automática” de sus colaboradores; también constituyen señales de cambio en las relaciones de poder y dominio porque, a la par del movimiento efectuado por el *management*, las diferentes “piezas del ajedrez” comienzan a hacer sus propios

movimientos para ganar dominio y posición en la organización. Según Mintzberg *et al.* (2010), cuanto más significativa es la estrategia y más descentralizada es la organización, mayor es la probabilidad de que aparezcan maniobras y juegos políticos entre jefes, subalternos y pares. En efecto, tales maniobras pueden entorpecer y traumatizar la organización al punto que impide el cumplimiento de sus estrategias premeditadas o emergentes y, por ende, el logro de los objetivos organizacionales.

Ejemplo de ello es lo que sucede en una de las empresas objeto de estudio, dedicada a la manufactura, la cual es de propiedad familiar dirigida por el padre. Uno de los hermanos está al frente del departamento de ventas y el otro a cargo del departamento de producción. Sus conflictos son tan graves que no se dirigen la palabra. Cuando su padre formula una estrategia, cada uno quiere protagonizar en el logro de la misma, sin embargo, sus desavenencias y alto nivel de competencia desleal entre sí hacen que causen traumatismos en la organización, que impiden la ejecución y el cumplimiento de los objetivos trazados. Esta situación está a punto de ocasionar el cierre definitivo de la empresa.

En otra empresa manufacturera objeto de estudio, se logra evidenciar la influencia de un grupo informal⁴ que trata de demostrar cotidianamente que cuenta con el poder suficiente para imponer sus propósitos sobre toda la organización, a pesar de que en la empresa existe una dirección clara. La antigüedad y experticia de los integrantes de este grupo, frente a lo novato de la jefatura, hacen que se afiance cada vez más su poder y dominio en la organización.

La existencia de bandos rivales y/o “pequeños feudos” constituidos por empleados antiguos y expertos, o por unidades claves de la empresa, son ejemplos comunes en todas las empresas investigadas. Algunos a favor de impulsar nuevos cambios y políticas, otros mostrando resistencia a los cambios estratégicos y tratando de imponer sus propias reglas para defender su posición, dominio y prebendas ganadas.

Conclusiones y discusiones

Es deber del *management* de cualquier nivel organizacional anticipar la formación de coaliciones en contra de su plan estratégico, así como evitar la aplicación distorsionada de la política para ganar dominio y posición en detrimento de los propósitos de la empresa, y que la convierten en un campo de batalla que genera y trasmite más violencia hacia el entorno. Pero más aún, es su deber hacer partícipes a todos los miembros de la organización en un proceso transparente que potencie los conocimientos técnicos, las aptitudes funcionales y todo tipo de contribución efectiva a su función social.

El *management* debe tener la capacidad para canalizar los posibles conflictos que surjan en la organización, evitando la aparición de comportamientos agresivos que

⁴ Grupo por fuera del liderazgo formal o jerárquico de la organización.

desborden en expresiones de microviolencia laboral, que impidan o traumatizan la ejecución de su plan estratégico y el cumplimiento de los objetivos corporativos, visualizando el bien común de la empresa con un enfoque sistémico, ya que los problemas organizacionales deben ser analizados desde lo multidimensional y con un carácter multideterminado. En particular, el fenómeno de la violencia en el trabajo tiene una naturaleza multicausal, por lo cual debe ser abordado por el *management* con un pensamiento holístico y sistémico (Román, 2015).

Los actos de violencia o microviolencia en el trabajo provocan una ruptura en las relaciones interpersonales y, esto a su vez, impacta negativamente en la organización y división del trabajo causando desmejoramiento del clima laboral, baja productividad y la pérdida del foco de una misión y visión compartidas. En el *management* recae la responsabilidad de los costos por las ineficiencias del sistema organizacional, lo cual se refleja en la calidad y el servicio al cliente y, por ende, en los resultados financieros de la empresa, atentando contra su competitividad y sostenibilidad.

Es deber del *management* de cualquier nivel organizacional controlar que no existan expresiones y actos de microviolencia en el trabajo, mejorar el ambiente laboral de la organización, velar por la seguridad tanto física como psicológica de los trabajadores y directivos, proporcionar condiciones dignas y justas de trabajo, así como buscar insistentemente el mejoramiento de la calidad de vida de todos los grupos de interés o *stakeholders*; en cumplimiento de la función social de la empresa, bajo los principios de la ética y la responsabilidad social que anteponen la libertad, la intimidad, la honra, la dignidad y la salud mental y física de las personas por encima de las ganancias y/o el superávit.

En este sentido, la inclusión de los miembros de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan estratégico de la organización es una política saludable, que permite consultar y designar a las personas responsabilidades concretas que afiancen su identidad y compromiso con la empresa. Facilitar e impulsar que formen parte de juntas, comités o grupos de trabajo en los que tengan la oportunidad de exponer sus ideas y puntos de vista permite que se liberen todas las tensiones y presiones que pueda ocasionar este proceso, a la vez que facilita la identificación de patrones de influencia social y la canalización de los esfuerzos que pueden contribuir a mejorar la formulación y ejecución de los planes. De allí que los miembros más influyentes de una organización pueden ser promovidos a posiciones de liderazgo, para potencializar sus capacidades y favorecer el cumplimiento de la estrategia. Incluso, una buena política de personal puede proporcionar programas permanentes de formación y promoción para canalizar los talentos de la organización, a través de una aplicación justa y transparente del juego del patrocinio.

Cambiar de puesto a determinadas personas oponentes e incluso a las aliadas, con la finalidad de reducir las fricciones y evitar el conflicto, puede ser una medida efectiva en determinadas situaciones, así como en los casos más extremos, prescindir de aquellos que son la fuente permanente del conflicto puede ser la mejor decisión que el *management* deba tomar.

Todo tipo de esfuerzos encaminados a aumentar los niveles de comunicación asertiva y la persuasión, a través del convencimiento de la bondad de los planes y políticas, es particularmente efectivo en la práctica del *management*, quien debe mantener estrechos patrones de comunicación no solo con sus pares, sino también con sus colaboradores, ya que cada uno de ellos es una pieza clave dentro del engranaje del sistema llamado organización. Aumentar los espacios de discusión, las comunicaciones escritas, las reuniones tanto formales como informales, contribuyen a crear estructuras fuertes y debilitar la formación de coaliciones opositoras.

Se necesita un alto grado de motivación para formular, ejecutar y conducir un proceso estratégico efectivo en una organización porque es, ante todo, un proceso de interacción social basado en las convicciones, percepciones e interpretaciones compartidas de los miembros de la organización. Por lo tanto, se requiere de muchos esfuerzos para mantener un equipo cohesionado e identificado en torno a una visión, misión, objetivos y estrategias corporativos.

Una de las más efectivas respuestas a este desafío es el fortalecimiento de la cultura organizacional, ya que se constituye en una fuerza aglutinadora e integradora, que identifica ideologías, patrones de comportamiento, costumbres, ritos y mitos, personajes y héroes de la organización, convicciones, valores y presunciones básicas, que son compartidos por todos sus miembros. Una vez que se logran identificar, sensibilizar, reconocer y fortalecer permiten canalizar de la mejor forma los esfuerzos de toda la organización en torno a un interés común.

Todas estas consideraciones sobre la importancia de fortalecer la cultura de la organización son particularmente útiles y valiosas para abrir un amplio espectro de alternativas, que permitan al *management* canalizar los conflictos y evitar la aparición de expresiones de microviolencia en el trabajo, pero además para reconocer que no es el directivo omnipotente, que no puede actuar de espaldas al reconocimiento de la condición y la dignidad humana, si realmente quiere proyectar una organización productiva, competitiva y sostenible, que contribuya al desarrollo de su región y aporte a la paz en este importante escenario de la vida en sociedad.

Referencias

- Allison, G. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, US: Little Brown.
- Ansoleaga, E., Gómez-Rubio, C. y Mauro, A. (2015). Violencia laboral en América Latina: una revisión de la evidencia científica. *Vertex Revista Argentina de Psiquiatría*, 26(1), 444-452.
- Astley, W.G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-533.
- Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, US: Jossey-Bass Publishers.

- Bower, J. & Doz, Y. (1979). *Strategy Formulation: A Social and Political Process*. In D. E. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), *Strategic Management* (pp. 152-166). Boston, US: Little Brown.
- Chapell, D. y Di Martino, V. (2006). *Violence at Work*. Geneva, Suiza: International Labour Office.
- Chappell, D. y Di Martino, V. (1998). *Violence at Work*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Di Martino, V. (2002). *Workplace violence in the health sector. Country case studies Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand, plus an additional 14 Australian study; Synthesis Report [on line]*. Geneva, Suiza: ILO/ICN/WHO/PSI Joint Program on Workplace Violence in the Health Sector. Recuperado de http://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/en/WVsynthesisreport.pdf
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggress and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Eliot, G. (1980). *Felix Holt, The Radical*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- González, C., Pincheira, P. y Moyano, E. (2010). Análisis de fiabilidad y estructura factorial del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo IVAPT-PANDO. En E. Moyano (Eds.), *Calidad de vida y psicología en el Bicentenario de Chile* (pp. 507-537). Santiago de Chile, Chile: Editorial Marmos.
- González, D. y Delgado, M. (2008). El acoso psicológico en el lugar de trabajo. Antecedentes organizacionales. *Boletín de Psicología (Valencia)*, (93), 7-20.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Macía, F. (2008). Aplicación y evaluación psicométrica del test IVAPT-PANDO en dos centros de atención primaria. *Revista Psicología y Salud*, 18(2), 247-254.
- Macmillan, I. C. (1978). *Strategy Formulation: Political Concepts*. St. Paul, US: West.
- Majone, G. & Wildavsky, A. (1978). Implementation as Evolution. *Policy Studies Review Annual*, 2(1), 103-117.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York, US: Free Press.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). *La violencia en el trabajo: un problema mundial*. Comunicado de prensa 20 de julio de 1998. Recuperado de

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm#N_2_

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2006). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios: una amenaza para la productividad y el trabajo decente*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Pando, M., Aranda, C., Parra, L. y Gutiérrez, A. M. (2013). Determinación del mobbing y validación del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT) para Colombia. *Revista Salud Uninorte*, 29(3), 525-533.
- Pando, M., Aranda, C. y Olivares, D. (2012). Análisis factorial confirmatorio del inventario de violencia psicológica y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO) para Bolivia y Ecuador. *Revista Liberabit*, 18(1), 27-36.
- Pando, M., Bertot, M., Aranda-Beltrán, C. y Amezcua, M. T. (2011). Análisis factorial exploratorio del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT) para Cuba. *Revista Mexicana de Salud en el Trabajo*, 1(8): 10-14.
- Pettigrew, A. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2), 78-87.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, US: Harper & Row.
- República de Colombia. Congreso de Colombia. (23 de enero de 2006). *Ley sobre acoso laboral*. [Ley 1010 de 2006]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18843>
- República de Colombia. Congreso de Colombia. (29 de abril de 2013). *Estatuto de ciudadanía juvenil*. [Ley 1622 de 2013]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=52971#74>
- Román, O. H. (2015). *Planeación estratégica, un proceso sistémico desde la perspectiva de una gerencia integral*. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.
- Sarrazín, J. (1975). *Le Rôle des Processus de Planification dans les Grandes Entreprises Françaises: Un Essai d'interprétation* (these Sieme cycle). Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix, Marseille, France.
- Sarrazín, J. (1977). Decentralized Planning in a Large French Company: An Interpretive Study. *International Studies of Management and Organization*, 7(3), 37-59.
- Tobin, T. J. (2001). Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 6(1), 91-102. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1359178900000112>

- Topa, G., Depolo, M. y Morales, J. F. (2007). Acoso laboral: metaanálisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Revista Psicothema*, 19(1), 88-94.
- Toro, J. y Gómez-Rubio, C. (2016). Factores facilitadores de la violencia laboral: Una revisión de la evidencia científica en América Latina. *Revista Ciencia & Trabajo*, 18(56), 110-116.
- Zald, M. & Berger, M. (1978). Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, 83(4), 823-861.